



Produto & Produção, vol. 16 n. 3 p. 11-19, set. 2015

RECEBIDO EM 25/08/2015. ACEITO EM 25/08/2015.

Contradições da implantação de Sistemas Lean sob a ótica da estratégia de gestão de pessoas – Um estudo de caso em empresa do setor metal-mecânico

Tiago Bernardino Vargas

Univerisidade Federal do Paraná - UFPR

tbvargas@gmail.com

Marcelo Gechele Cleto

Univerisidade Federal do Paraná - UFPR

mgcleto@ufpr.br

Robson Selem

Univerisidade Federal do Paraná - UFPR

robsonseleme@hotmail.com

RESUMO

O sistema Lean surgiu como alternativa de organização do trabalho, em decorrência do bom desempenho da Toyota comparado às suas concorrentes automobilísticas cujo sistema de produção era predominantemente o modelo de produção em massa. Desde a década de 1970, então, as empresas tem se esforçado em adotar as práticas japonesas, tidas como as melhores em termos de desempenho. No entanto, os bons resultados da adoção do sistema Lean foram percebidos parcialmente por muitas empresas. A discussão sobre as limitações de adoção das práticas japonesas percorre na literatura desde avaliações culturais e macroeconômicas até a compreensão das falhas particulares vivenciadas por cada empresa. Este trabalho, portanto, visa contribuir com a reflexão sobre as limitações de adoção do Sistema Lean sob a ótica da estratégia de gestão de pessoas. O método de pesquisa foi o estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico, cujo processo de adoção do sistema data aproximadamente 10 anos, passando inclusive por processo de remodelagem da forma de implantação. O resultado do estudo de caso foi a constatação de que a empresa, apesar de ter vivenciado melhores resultados com a implantação de práticas isoladas, não conseguiu alterar a organização de trabalho de suas fábricas, o que limita seus possíveis resultados.

Palavras-chave: Lean, organização do trabalho, produção em massa.

ABSTRACT

The Lean system emerged as an alternative of work organization, because of the Toyota good performance compared to its automobile competitors which production systems were mainly mass production model. Since the decade 1970, then, companies have made efforts on adopting the Japanese practices, known as the best in performance. However, the good results on adopting Lean system were perceived partially for many companies. The discussion about the limits of the Japanese practices adoption courses on literature since cultural and macro economical evaluation from particular fails lived for each company. Then, this study aims to contribute with the discussion about the limits of Lean system adoption on the human management strategy point of view. The research method was a case study in company of metal mechanical sector, which implement process of lean system date around 10 years, also passing through a redesign of the implementation process. The result of the study was the statement that the company, despite had improved its results with isolated lean practices, did not change its work organization on its industry process, limiting its results.

Keywords: Lean, work organization, mass production.

1. Introdução

Desde a crise do petróleo da década de 1970, a Toyota se destacou como mentora de um modelo de fabricação superior em desempenho as demais empresas mundiais, tal como relata Liker (2005). Tal diferenciação de desempenho foi relatada pela obra de Womack et. al (1990), “A máquina que mudou o mundo”. O relato dessa publicação foi, em primazia, sob uma perspectiva histórica. Ele se inicia pelo nascimento de um modelo industrial de produção em massa (modelo Ford), caracterizado por uma alta divisão e padronização do trabalho, representada por “linhas de produção”, comumente controlado por esteiras. A relação da empresa com o trabalhador neste modelo, portanto, era de adequá-lo ao posto de trabalho, para que desempenhasse uma pequena parte do processo produtivo, controlando a qualidade e a produtividade com pessoas externas a linha (WOMACK et. al, 1990).

A narrativa de surgimento do modelo Lean traz, em sua essência, um contraponto a este relacionamento da empresa com o trabalhador. O modelo japonês empodera o trabalhador, tornando o capaz de operar mais de uma máquina em “células de produção”. Assim, as capacidades do trabalhador são maiores, necessitando de pouco ou nenhum controle sobre produtividade e qualidade.

As ferramentas utilizadas para empoderar o trabalhador são diversas, e há vasta literatura a cerca de suas práticas tais como, *just in time*, autonomia, troca rápida de ferramentas, círculo de controle da qualidade, *kaizen*, 5S e cadeia de ajuda.

No entanto, autores como Liker (2005), defendem que estas práticas podem ser copiada e não traduzem como a Toyota foi capaz de as criar. Ele afirma:

O contínuo sucesso da Toyota na implementação dessas ferramentas origina-se de uma filosofia empresarial mais profunda baseada na compreensão das pessoas e da motivação humana. (LIKER, 2005 p. 28)

De fato, a descrição de outros modelos produtivos está centrado na forma como o trabalho é organizado, por exemplo, a experiência Volvo em Udevalla (ENGSTRÖM et. al, 1995). Esse último modelo, que teve como princípio a escola sócio-técnica, propôs uma organização do trabalho onde um grupo de trabalhadores fazia toda a operação de montagem do automóvel (SANDBERG, 2013). Ainda que ela seja para este estudo apenas uma ilustração, seu exemplo reafirma que a centralidade da discussão sobre diferentes sistemas de produção reside na organização do trabalho.

Sendo, então, a organização do trabalho o princípio dos sistemas produtivos, a relação que a empresa estabelece com seus trabalhadores é um sintoma da organização de trabalho

projetada por ela. Ou seja, um projeto de processo produtivo semelhante ao modelo de produção em massa, resultaria em uma relação onde o trabalhador é facilmente substituível e com poucas responsabilidades. Todavia, um projeto de produção em célula, resultaria em uma relação onde a empresa precisa capacitar seu trabalhador, tornando-o corresponsável pelos resultados.

Macduffie (1995) avaliou esta relação entre os sistemas de produção adotados por indústrias automobilísticas, através de práticas de produção e de gestão de pessoas. O estudo classifica as empresas entre Fordista e Toyotista e sugere que o resultado que as empresas que adotam as práticas japonesas obtêm são de serem mais flexíveis.

Ichniowski et al. (1997) em estudo semelhante, avalia em linhas de produção semelhantes a adoção de práticas de gestão de pessoas, classificando as empresas em quatro níveis, e acordo com o grau de adoção de tais práticas, que chamou de inovadoras. Uma constatação feita pelo estudo é de que linhas de produção mais novas tendem a ter tais práticas, e linhas antigas possuem dificuldade de implantação de tais práticas devido ao custo de adoção, afirmando “O fato real que todas as novas linhas adotaram as práticas inovadoras sugere que é o custo de transição da adoção que tem taxas limitadas de adoção.” (ICHNIOWSKI et al, 1997: p. 308, tradução do autor).

Em suma, a diferença central entre os sistemas de produção está na organização do trabalho. Esta organização impacta diretamente na relação que a empresa propõe a seus trabalhadores. Porém, esta relação possui outros componentes como as citadas práticas de gestão de pessoas. Estudos apontam que as práticas de gestão de pessoas tem correlação com os sistemas de produção (MACDUFFIE, 1995), e que os níveis de adoção de ambas estão conectadas a um custo de transição (ICHNIOWSKI et al, 1997).

Este estudo, portanto, objetiva aprofundar a discussão sobre as limitações de implantação do sistema Lean, a partir de uma ótica de estratégia de gestão de pessoas, em um estudo de caso de uma empresa do setor metal mecânico com histórico na adoção das práticas Lean e de práticas avançadas de gestão de pessoas.

2. Revisão da literatura

Mascarenhas (2008) em seu trabalho, “Gestão estratégica de pessoas”, estabelece três grandes estratégias de mão de obra direta: adequação indivíduo-cargo, alinhamento sistêmico e recursos humanos como potencial competitivo.

A estratégia *adequação indivíduo-cargo* (termo em inglês: *person-job-fit*) remonta suas origens na administração científica de Taylor, onde as atividades são padronizadas, para que a gestão fosse facilitada, se caracterizando, então, por ser racional e impessoal (SHAFRITZ, 2001).

Nesta estratégia a empresa concebe os indivíduos como utilitaristas, sem complexidade sociocultural. (MASCARENHAS, 2008). O trabalhador seria alguém especializado e substituível, assim como Adam Smith pressupunha, identificando o trabalho como algo simples e, por vezes, evitável. (RANZI, 2012, p. 65).

O segundo modelo de estratégia, *alinhamento sistêmico*, tem a intenção de preparar a mão de obra direta de uma empresa para mudanças de comportamento organizacional. Assim como define Vasconcelos (2004):

A conclusão destes estudos é que o mundo atual é caracterizado pela ambiguidade e pluralidade de representações, discursos, perspectivas e sentimentos e que é necessário aos indivíduos saber lidar com estas ambiguidades e com esta pluralidade. (Vasconcelos, 2004 pag. 9)

As pessoas são importantes na execução das estratégias feitas por líderes. Ou seja, elas são relevadas com uma subjetividade que interfere na produção. Se tal mão de obra está enfadada, como acontecia no modelo adequação indivíduo-cargo, ter-se-ia um dado importante que mereceria ser remediado. Pensa-se, portanto, que trabalhadores mais satisfeitos fariam uma produção mais dedicada. Tal mão de obra, no entanto, não participa da formulação das estratégias da empresa, as quais estão limitadas aos “grandes líderes” da organização. Busca-se

a melhora do rendimento, mas não se inclui a mão de obra como cocriadora das estratégias. (VASCONCELOS et al., 2006).

Vasconcelos et al. (2006) ainda descrevem que neste modelo a concepção humana é de “seres utilitaristas e condicionáveis”, de forma que as decisões da alta hierarquia podem ser implantadas através do condicionamento das pessoas por estímulo-resposta e técnicas behavioristas.

A terceira vertente de estratégia de gestão de pessoas se caracteriza como *recursos humanos como potencial competitivo*.

Diferencia-se da vertente sistêmica e de suas ramificações ao sugerir que elas se esforçam apenas em reagir a mudanças pensadas ou percebidas por um líder e que, em seu nível mais avançado, a mão de obra cria, apenas, maneiras mais eficazes de conquistar o fim pensado para elas. Esta terceira vertente fomenta que as pessoas colaborem com a formação das estratégias. A liderança das estratégias da empresa é difusa e os próprios trabalhadores podem melhorar seus modelos de produção.

A premissa básica, portanto, é que os recursos humanos podem ser organizados como fonte de vantagem competitiva, e promover um resultado superior à simples adaptação, sendo capaz de gerar uma mudança no momento e espaço em que está inserida. (TANABE, 2011). Os recursos humanos, configurando toda a empresa, seriam capazes de promover práticas e políticas que afetam o comportamento dos indivíduos.

O primeiro padrão, traduzido como estratégia indivíduo-cargo, adota práticas de produção advindas da produção em massa de Ford, e tem uma postura de pouca percepção das faculdades humanas da mão de obra.

O segundo padrão representa a estratégia de alinhamento sistêmico, em que as pessoas são importantes no alcance das estratégias definidas pela alta hierarquia, configurando ao trabalhador um espaço de maior responsabilidade e com maior enriquecimento do trabalho, semelhante às práticas do modelo Toyota. A empresa, através de suas práticas de recursos humanos e do sistema de produção japonês, se relaciona com o humano compreendendo a sua importância na execução das atividades, na qualidade do produto, e abrindo espaço para a criatividade individual na melhoria de produtos. Esta relação entre práticas positivas de recursos humanos e a adoção do modelo japonês é comprovada por De Sousa Freitas et al. (2014).

O terceiro padrão vai além na sua relação com o humano, o concebendo como centro de sua estratégia. As pessoas passam a ser, então, o centro formador da estratégia. A postura macroeconômica que representa este comportamento estratégico é uma postura em que o governo prioriza a sociedade acima das condições econômicas, tendo o humano também como centro, que aqui chamou-se de postura social. O sistema de produção conhecido na literatura que traduz uma postura em que o trabalhador tem a sua criatividade como fonte de estratégia, é a experiência vivenciada pela Volvo com grupos autônomos.

Em suma, pode-se expressar a relação entre os modelos de estratégia de pessoas, as configurações da organização do trabalho e modelos de produção, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo das estratégias de mão de obra direta relacionadas com os modelos de produção

ESTRATÉGIAS	Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
RELAÇÃO COM O HUMANO	Humano intercambiável, utilizado como ferramenta para responder às oscilações do mercado	Humano é importante na execução da estratégia, portanto, deve estar alinhado com as diretrizes	Humano é fonte de estratégia, não colabora apenas na execução, mas também na elaboração da estratégia
SISTEMAS DE	Modelo Ford	Modelo Toyota	Modelo Volvo

PRODUÇÃO			
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Alta divisão do trabalho e controle de atividades e de qualidade por agentes externos a produção.	Operação de mais de uma atividade e participação no controle da atividade e da qualidade.	Operação em uma ampla gama de atividades, com autonomia de controle e responsabilidade da qualidade.

Fonte: Os autores (2015)

A partir deste relacionamento entre as estratégias de mão de obra e os sistemas de produção a metodologia da pesquisa será explicitada a seguir.

3. Metodologia

A metodologia da pesquisa está dividida em três sessões: descrição do método e descrição da empresa do caso e definição dos entrevistados.

3.1. Descrição do método

A pesquisa proposta por este trabalho pretende explicar e interpretar fenômenos sociais complexos através de um estudo de caso, e a partir dele ter elementos e evidências para a “construção de uma teoria”. (MARTINS, 2006).

O estudo de caso é um método de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Outra característica desta pesquisa diz respeito às categorias exploratórias e descritivas. Martins (2006) questiona esta diferenciação entre as pesquisas, supondo que as pesquisas de estudo de caso descrevem e exploram os temas, tendo apenas intensidades distintas: “As diferenças entre as categorias exploratória e descritiva são tênues, já que toda investigação científica tem caráter exploratório e descritiva, alterando-se apenas algumas ênfases.” (MARTINS, 2006, p. 11).

A ênfase deste trabalho é, portanto, exploratória e descritiva. Martins (2006) ainda defende que projetos de estudo de caso devam considerar mais de uma técnica de coleta de dados e informações, e corrobora com Miguel (2012), quanto às técnicas que podem ser utilizadas. Em resumo, as técnicas utilizadas são: entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental.

O objetivo da entrevista é capturar o significado que os indivíduos atribuem às questões propostas pelo estudo com base nas conjecturas abordadas na revisão da literatura. (MARTINS, 2006). Quanto à opção de que as entrevistas sejam semiestruturadas, Miguel (2012) instrui que, em estudos de caso, entrevistas estruturadas não são coerentes com o método.

Já a pesquisa documental, é realizada objetivando corroborar com as evidências coletadas pelas entrevistas e pelas observações, permitindo a triangulação de resultados e possibilitando a confiabilidade de achados. O Quadro 18 resume a caracterização da pesquisa.

Quadro 2 – Caracterização da pesquisa

Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Caráter	Descritiva/Exploratória
Método	Estudo de Caso
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas Semiestruturadas

	Observação Análise de Documentos
--	-------------------------------------

Fonte: Os autores (2015)

Este trabalho, portanto, é uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter descritivo/exploratório. Utiliza-se o método de estudo de caso, com técnicas de entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental.

3.2. Descrição da empresa do caso

A empresa selecionada para o caso participa de uma cadeia do setor Eletroeletrônicos, que compreende indústrias de bens eletrônicos de consumo, telecomunicações, informática e automação industrial. Dentro de bens eletrônicos de consumo, estão as indústrias dos subsetores: linha branca, imagem e som.

O setor se desenvolveu no país na década de 1940, quando houve a substituição das importações pelo surgimento de grupos de fabricantes nacionais em parceria com conglomerados internacionais.

Em levantamento feito pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos, publicado pelo DIESE, em 2012¹, o setor teve um crescimento no ano de 2011 de 8% no faturamento, com crescimento de 3% das exportações, porém com crescimento de 15% das importações. Parte deste crescimento de importações se justifica pela importação de insumos para a indústria nacional.

O faturamento do setor em 2011 foi de 134,9 bilhões de reais, o que representou 3,3% do PIB do país. O aumento do setor é justificado pela valorização da renda, geração de emprego e linhas de crédito de fácil acesso para população de baixa renda.

A empresa do caso, no entanto, é fornecedora de produtos de tecnologia do setor metal mecânico para as empresas que atuam diretamente no atacado e varejo. Ela é líder mundial no seu ramo de atuação, tendo indústrias no Brasil, América do Norte, Europa e Ásia.

3.3. Definição dos entrevistados

A formação da estratégia da empresa e, consequentemente, da gestão de pessoas pode ter diferentes atores, dependendo do conceito adotado pela empresa. (MINTZBERG et al., 2004). Em alguns conceitos a estratégia é centralizada na alta hierarquia. Em outros, a alta hierarquia não é o ator principal mas também participa da formação estratégica.

Então, para que seja possível investigar os fatores que afetam as escolhas estratégicas, pretende-se entrevistar um funcionário que tenha um cargo de responsabilidade na gestão de pessoas, que participe e conheça as escolhas estratégicas tomadas pela empresa.

Espera-se, portanto, que a partir da entrevista com o responsável de gestão de pessoas da empresa possa se investigar os fatores elencados pelo modelo do estudo.

Todavia, a entrevista com o decisor da área de pessoas não aprofunda a discussão sobre os efeitos das estratégias de pessoas e sua percepção pelas pessoas – lacuna científica identificada por Kehoe e Wright (2013).

Assim, para abranger o escopo da análise se faz necessário entrevistar pessoas que participam do processo produtivo da empresa – mão de obra direta.

¹ Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/midias/arquivo/180-cartilha-eletro-final.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

Kehoe e Wright (2013) advogam que para captar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de RH, deve-se investigar um grupo de pessoas. Entre as razões que o estudo aponta para defender a premissa, tal como as diferenças individuais, está a vivência com as práticas.

Entende-se, então, que possa haver diferenças de percepções individuais relacionadas, inclusive, à experiência que os funcionários possuem. Assim, este estudo se propõe a entrevistar, além do responsável de RH, três pessoas de um mesmo grupo de trabalho e com períodos de contribuição na empresa diferentes.

A análise das entrevistas, em conjunto com as observações realizadas na empresa e os documentos fornecidos referentes às práticas de recursos humanos, formarão a triangulação dos dados.

4. Resultados

A definição que a empresa dá para seu sistema de produção é um modelo de práticas universais com auditoria e certificação de uma consultoria externa, baseada nas melhores práticas do mercado. A essência do modelo é o modelo Toyota.

O decisor do Recursos Humanos contou que a empresa anteriormente desenhou seu modelo de produção baseado no modelo Toyota e, recentemente, optou por se adequar ao “modelo de práticas universais” que, com a consultoria e certificação externa, facilita a definição de metas de melhoria.

Apesar desta constatação, na visita à fábrica o pesquisador observou que a organização dos processos são em linhas de produção, altamente automatizadas e com postos manuais de ciclos muito curtos – de até seis segundos. Ou seja, mesmo com o esforço da empresa em adotar práticas universais de desempenho, o modelo de trabalho continua sem modificações, respeitando a alta divisão do trabalho e a alta padronização das atividades do modelo de produção em massa.

A evidência de que empresa está sob um sistema de produção Fordista pode ser comprovada pela entrevista com os trabalhadores. Todos afirmaram preferir atividades mais elaboradas e relataram que as atividades são, em geral, mecanicistas. Dois dos trabalhadores investigados ocupavam funções auxiliares à linha de montagem e se mostraram satisfeitos por terem um escopo de trabalho mais criativo.

De um modo geral, a empresa é uma empresa reconhecida por gestão de pessoas dada sua adoção de práticas avançadas de gestão de pessoas.

No entanto, referente à organização do trabalho, ela se esforça em adotar práticas universais de desempenho operacional sem se atentar para o projeto de trabalho que possui.

Com a adoção de linhas de produção altamente automatizadas, com as atividades manuais de alta divisão, padronizadas e ciclos curtos, a empresa se aproxima do modelo Ford. Uma evidência deste posicionamento é a constatação de que a empresa convive com altas taxas de rotatividade.

Outro resultado do estudo é que a adoção dos modelos de sistema de produção é de conhecimento das empresas. No entanto, há uma dificuldade de relacionar a organização do trabalho (sistemas de produção) com a estratégia de pessoas. O impacto percebido por elas está no esforço em capacitar a mão de obra, mas não nos benefícios de resolução de problemas, desempenho e comprometimento. Evidenciando, portanto, que as empresas ainda têm em sua organização de trabalho características de modelo Ford.

5. Conclusão

Com o objetivo de aprofundar a discussão sobre as limitações de implantação do sistema Lean, a partir de uma ótica de estratégia de gestão de pessoas, este estudo aplicou um estudo de caso de uma empresa do setor metal mecânico com histórico na adoção das práticas Lean e de práticas avançadas de gestão de pessoas.

Primeiramente, a partir da revisão da literatura se propôs uma relação entre as estratégias de pessoas e os modelos de sistema de produção. A partir deste modelo, então, foram entrevistados na empresa selecionada para o caso, um responsável do setor de recursos humanos e três funcionários que trabalham na fábrica. As análises foram feitas, em conjunto com a observação e os documentos fornecidos pela empresa.

A partir dos resultados, se conclui que há uma dicotomia entre a adoção do Lean e alteração da organização do trabalho na empresa analisado. Há um esforço em implantar as práticas universais que proveriam melhor desempenho, mas não se atenta para que haja também um enriquecimento do trabalho.

O modelo de relacionamento entre a estratégia de pessoas e o sistema de produção se mostrou coerente com o caso estudado e salienta as limitações de gestão de pessoas relatadas pela empresa, tal como alto nível de rotatividade.

Uma questão que não pode ser evidenciado pela natureza qualitativa do estudo, é se o modelo proposto também apresenta coerência em outras empresas, e pode servir guia. Esta lacuna pode ser preenchida por futuros trabalhos.

Referências

ENGSTRÖM, T. et al. Empirical evaluation of the reformed assembly work at the Volvo Uddevalla plant: psychosocial effects and performance aspects. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 16, n. 4, p. 293-308, 1995

HOPP, W.; SPEARMAN, J. **Factory Physics**: foundations of manufacturing management. Irwin McGraw-Hill: New York (USA), 2001

HUSELID, A. M.; BECKER, E. B. Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, Oxford-UK, Jul. 1996

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. The effects of Human Resource Management Practices on productivity: A study of steel finish lines. **The American Economic Review**, v. 87, n. 3, Jun. 1997

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013

LIKER, J. K. **O modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & labor relations review**, v. 48.2, p. 197-221, 1995

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso**: Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas SA, 2006

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2008

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 260 p

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359 p

RANZI, C. F. **A medida do exagero e o apocalipse cristão: uma breve digressão sobre a gênese do risco na sociedade ocidental**. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012

SANDBERG, A. **Contested Nordic Models of Work and Employment**. 2013

SHAFRITZ, J. M. **Classics of organization theory**. 5. ed. Fort Worth, TX: Harcourt College, c2001. xiv, 542 p

SLACK, N. Flexibility as a manufacturing objective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 3, n. 3, p. 4-13, 1983

TANABE, T. R. **O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional**. 2011

VASCONCELOS, I. F. **A dialética da mudança: Análise crítica do conceito de paradoxos organizacionais**. Relatório do GV pesquisa. São Paulo: FGV, 2004

VASCONCELOS, I. F.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE – eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. New York: Rawson, 1990